



Otmar Lajh,
Steiermarkische
Immorent
Leasing,
Maribor

METODA POSLOVNEGA PRIMERA

*Didaktično orodje za večjo povezanost
izobraževalnega sistema z gospodarstvom*

POVZETEK

Avtor je na temelju lastnih spoznanj v učnem procesu prišel do spoznanja, da bi morali v visokošolskem sistemu razviti in uporabljati metodo poslovnega primera kot temeljno didaktično orodje. Ta je namreč zelo uporabna ne samo za učinkovitejši način razvijanja strokovnih kompetenc, temveč za prijetnejši način pridobivanja novega znanja, uporabo in preverjanje pridobljenega znanja ter tudi za treniranje načina opazovanja, selekcioniranja informacij in sprejemanja odločitev. Pomembna je tudi zato, ker študenti urijo odločanje, upoštevanje različnih mnenj, spoznavanje prednosti in slabosti timskega dela, učijo pa se tudi reševati spore.

Ključne besede: *učenje, razvijanje sposobnosti, zanimivost primera, karakterizacija primerov, tipi primerov in stopnja zrelosti učencev, poslovni primer, sodelovanje s podjetjem, zbiranje podatkov, soglasje za objavo, strukturiranje primera, profesorjev vodič*

Vse več zasebnih izobraževalnih ustanov v Evropi šolam narekuje svojstven temeljit premislek o čim hitrejšem uvajanju sodobnih izobraževalnih metod, saj imajo v sedanjem izobraževalnem procesu še vedno dominantno vlogo predavanja in seminarske vaje, ki posredujejo predvsem informativno znanje. Iz programov za poslovne sekretarje, ki so dosegljivi na spletu in jih izvaja veliko slovenskih zasebnih izobraževalnih ustanov, je mogoče zaključiti, naj bi osebe, ki so sodelavci sodobnih menedžerjev, posedovale sledeče kompetence:

- komuniciranje v treh tujih jezikih – angleščini, španščini in nemščini ali francoščini;
- specialistično znanje področij, ki jih vodi menedžer (specializirani so za sodelovanje z glavnim menedžerjem, z menedžerji vseh pomembnih funkcij ter z menedžerji,

ki delujejo v tujih državah – v tem primeru naj bi v času izobraževanja spoznali kulturo države, njeno pomembnejšo zakonodajo in s študijem v okolju vzpostavili mrežo znanstev);

- proces socializacije je zagotovljen z internetskim načinom študija, ki omogoča praktično usposabljanje tudi izven uradnih poti za prenos znanja.

Poslovni sekretar naj bi imel, če želi biti uspešen spremljevalec, primerne kompetence in osebnostne lastnosti. Mednje sodi seveda tudi sposobnost učinkovitega in hitrega odločanja, kar si lahko pridobi z uporabo primernih učnih metod, med katere sodijo delovanje v timih, diskusije, uporabljanje kreativnih metod, uporaba metode primera, simulacijske igre (igranje vlog, planske igre oz. preigrava-

nje, vzorčno podjetje), projektne naloge, pri čemer njihova kompleksnost raste od prve do zadnje omenjene metode.¹

OPIS METODE

Metodo primera uporabljamo najpogosteje, ko naj bi se udeleženci naučili sprejemati odločitve in načrtovati svojo dejavnost na podlagi dejanskih primerov iz prakse.² Te lastnosti so predvsem pomembne za vodilne ljudi, vse bolj pa se potreba po samostojnem odločanju širi tudi med ljudi, ki niso formalni vodje, s svojim animacijskim delom pa spodbujajo razvoj lokalnih skupnosti. Zanje, v zadnjem času pa tudi za vse vodilne, vstopa poleg sposobnosti odločanja v ospredje tudi sposobnost vživljanja v druge ljudi, razvijanja socialnih čustev, spretnost komuniciranja in sodelovanja. Ravno usposobljenost za delo z ljudmi pa lahko postopno razvijamo tudi z metodo primera.³

DIDAKTIČNI TEMELJI METODE PRIMERA

UČENJE

Učenje je mogoče opredeliti kot proces, ki sproži spremembo trenutnega ali potencialnega obnašanja in je utemeljeno z znanjem ali izkušnjami. Učenje torej sproži spremembo obnašanja, če so udeleženci izobraževanja pridobili novo znanje ali spremenili svoje stališče. Vendar ni nujno, da pride do spremembe v obnašanju takoj po izobraževanju, ampak se lahko to zgodi kasneje. V takšnem primeru je vzpostavljen le potencial za spremenjeno obnašanje, ki pa sproži spremembo obnašanja takrat, ko je aktivirana ustrezna vzpodbuda oz. so vzpostavljeni drugi pogoji.⁴ Znanje nikakor ne pomeni, da smo sposobni nekoč narediti nekaj na drugačen način, temveč pomeni relativno stabilno spremembo trenutnega ali potencialnega obnašanja. Ker pa ljudje

pozabljamo tisto, kar smo se s težavo naučili, lahko govorimo le o relativni spremembi obnašanja.⁵ Koncipiranje učenja na osnovi delovanja vzpodbuja sodelujoče k spremembi obnašanja. Naučijo se obvladovati nove situacije in usmeriti na procese, naučeno pa dolgoročno ohranijo v spominu.⁶ Vendar učenje ni le akumuliranje znanja, temveč je predvsem sposobnost uporabe pridobljenega znanja v praksi. Glede na to je mogoče definirati šest učnih ciljev:⁷

1. pridobitev znanja (informacij),
2. razumevanje znanja,
3. uporabo pridobljenega znanja,
4. analizo,
5. sintezo in
6. evalvacijo.

1. **Pri pridobitvi znanja in informacij** gre za posredovanje konkretnih dejstev, npr. terminološko znanje, trende, klasifikacije in kategorije. V središču je na eni strani lastna situacija, na drugi strani pa okolje.

2. **Razumevanje** pomeni sposobnost vedenja, kaj informacija predstavlja in kako lahko iz prejetih informacij dosežemo korist.

3. **Uporaba pridobljenega znanja** omogoča učencu, da prenese pridobljena spoznanja na druge primere in v primeru potrebe prilagodi ali spremeni svoje obnašanje.

4. **Analiza** pomeni proučevanje elementov, odnosov in principov, ki jih urejajo. Tako pride do razstavitve informacij na pomembne elemente ter spoznavanja medsebojne odvisnosti oz. protislovnosti.

5. **Posamezne elemente v okviru sinteze** združimo v celoto – učenec pa prenese posamezna spoznanja na konkretno situacijo.

Končni cilj učenja je vselej sprememba vedenja.

6. Končno pride do **ovrednotenja** idej, del, rešitev, metod in materialov na določen način ter do presoje njihove primernosti.

DIDAKTIKA METODE PRIMERA

Metoda študija primera je ena od metod poučevanja, ki temelji na aktivnem delovanju in osebnem angažiranju oseb, ki se izobražujejo. Uporaba metode primera (Fallmethode, Fallstudienmethode, case method, case study

method oz. Harvard-Method) se je razvijala pod vplivom različnih strok, med njimi andragogike, pedagogike, didaktike, teorije odločanja, ekonomike podjetij, kazuistike.⁸ Njena prva uporaba je po-

vezana s Harvard Business School, kjer so jo uporabljali za pripravo študentov na praktično delo. Nadaljnji razvoj metode v Evropi je sledil predvsem na ekonomskih fakultetah, posebej pod vplivom na odločanje usmerjenega študija ekonomije. Pri uporabi metode študija primera se soočajo s **tremi temeljnimi elementi**:⁹

- z **informacijo o podatkih**, ki so pomembni za rešitev primera,
- z **identifikacijo temeljnega problema oz. področja problemov**, ki naj bi bili povezani z rešitvijo,

K razvoju metode je dala svoj prispevek tudi pedagogika, ki je seznanjala študente s primeri z različnih področij delovanja in vsakodnevnimi situacijami. Težišče pri tej metodi ni bilo na posredovanju teorije, ampak na praktičnem premagovanju življenjskih problemov. Didaktika primerov se je izkazala kot posebej primerna metoda za pojasnjevanje kompleksnih gospodarskih, socialnih, stvarnih ter vrednostnih povezav, pri katerih se študenti naučijo zbirati informacije, postavljati vprašanja, ovrednotiti informacije in sprejemati odločitve.

Poslovni primeri so analitično orodje za reševanje problemov.

- z **rešitvijo problema** na osnovi podrobne analize podatkov v smislu zastavljene naloge, pogosto je pri tem potrebno odločanje.

CILJ IN NAMEN METODE

Cilj metode je približati študentu situacijo tako, da se lahko pri njenem reševanju identificira z odločevalcem v dani situaciji. Poslovni primer je v tem primeru sredstvo za analitično reševanje problemov, delovanje v timu ter utrjevanje znanj s področja retorike, komuniciranja, reševanja konfliktnih situacij in izvedbe projektov. Poslovni primeri praviloma nimajo pravilnih ali napačnih rešitev, lahko so le dobre ali slabe, ene in druge pa so v veliki meri odvisne od predpostavk, na katerih slonijo. Pomembno je predvsem, da bralec pravilno razume in uporablja omejeno število za primer relevantnih podatkov in da ustrezno argumentira predlagano rešitev.

Z uporabo metode razvijajo študenti naslednje sposobnosti:

1. **analitične sposobnosti** – pri reševanju primera mora študent identificirati probleme, razvrščati dogodke v časovno zaporedje, iskati vzročno-posledične povezave in sestavljati miselne vzorce;
2. **sposobnost odločanja** – primeri so odlično orodje za pridobivanje izkušenj o vseh fazah procesa odločanja, odločitve morajo biti namreč ustrezno argumentirane, spremljati pa jih mora načrt izvedbe (npr. opredelitev odgovornosti za posamezne projekte, terminiranje dela, proučitev finančnih posledic ipd.);
3. **sposobnost uporabe teoretičnih znanj na praktičnih primerih** – metoda primerov je učinkovita metoda za prenos teoretičnega znanja, pridobljenega na predavanjih, v prakso; študent namreč med teoretičnimi znanji, metodami in tehnikami izbira situaciji najprimernejše in jih uporablja za reševanje problemov;

4. **spособnost ustnega izražanja** – pri komuniciranju z vodjo tima ter pri predstavljanju svojih pogledov ostalim skupinam študenti izražajo svoja mnenja in prisluhnejo mnenjem kolegov oz. kolegic;
5. **spособnost učinkovitega razporejanja časa** – pri časovnem razporejanju morajo študenti prilagajati svoje aktivnosti razpoložljivemu času, pri tem pa vadijo, kako čim učinkoviteje izrabiti razpoložljivi čas;
6. **spособnost delovanja v skupini in reševanje medsebojnih sporov** – pri oblikovanju skupin si študenti najraje izbirajo kolegice ali kolege, ki jih že poznajo, ob tem pa za nemarijo izbor članov tima glede na sposobnosti oz. afiniteto za prevzemanje vlog, ki naj bi zagotovile večjo učinkovitost delovanja skupine, kar je želja predavatelja (ki želi tudi usposobiti študente, kako vzpostaviti učinkovit tim). Argument, ki podpira predavateljevo zahtevo, je, da si v podjetju ni mogoče izbirati sodelavcev in da je zato delovanje v različnih skupinah dober trening za socializacijo, dobro pa je tudi glede ocenjevanja, saj tim dobro usklajenih in nadpovprečno inteligentnih študentov lažje dosega dobre rezultate, kot jih lahko dosegajo posamezniki, če se soočajo z vedno novimi člani tima. Sodelovanje v vedno novih timih je tudi odličen trening za reševanje konfliktov, do katerih pride prej, če se člani v skupini ne poznajo;
7. **spособnost ustvarjalnega mišljenja** – pogosto se izkaže, da so najbolj ustvarjalne in nepredvidljive rešitve obenem tudi najboljše, zato pričnejo po tem spoznanju študenti bolj ustvarjalno razmišljati;
8. **spособnost pisnega izražanja** – pri pripravljanju analiz in poročil udeleženci trenirajo pisno izražanje.¹⁰

PRIPRAVA POSLOVNEGA PRIMERA

Pri pripravi primera je treba biti pozoren na

Slika 1: Sedem dejavnikov, ki vplivajo na zanimivost primera¹¹



sedem dejavnikov, ki vplivajo na zanimivost primera in prispevajo k doseganju učnih ciljev.

Realnost. Zelo pomembno je, da je primer napisan tako, da je sodoben in čim bližje realnosti. Osebe in razmere, v katerih se zgodba odvija, naj bi bile opisane čim bolj realno. Pozoren je treba biti, da v tekstu ne nastopajo nesmisli, nasprotja in nerealna dejstva.

Razumljivost. Še tako zelo poučna zgodba ne bo imela nobene veljave, če bo njena vsebina nerazumljiva. Če je kriterij realnosti objektivni in je razumljivost subjektivna, nanjo vplivajo predhodno znanje, praktične izkušnje, socialni razvoj in drugo. Zato je treba vsebino primera prilagoditi starosti učencev ter ciljni skupini.

Prizadetost. Prizadetost je povezana s stališčem učencev, ki glede na vsebino primera lahko razmišljajo: *Kakšno zvezo ima to z menoj?*, ali pa jih vsebina motivira, da o njej razmišljajo in jo sprejmejo kot izziv. Bliže kot je problem, ki ga primer obravnava, učencem, bolj se bodo ti poistovetili z njim in bodo zainteresirani za njegovo reševanje, toliko večji pa bo tudi njihov učni uspeh.

Sistemska usmerjenost. Sistemsko usmerjenost mora sestavljalec primera upoštevati z dveh vidikov. Po eni strani jo mora razumeti kot »lepotičenje neveste«, da s primerom učence čimbolj privabi k reševanju. Po dru-

Študent naj ocenjuje učinke strokovnih kompetenc, ne pa kompetence predavatelja.

gi strani pa je treba biti sistemsko usmerjen pri predstavitvi informacij. Pri vsebinah, ki obravnavajo področje organizacije in razvoj kadrov, so zelo pomembni t. i. *mehki elementi* (soft facts). Organizacija, ljudje in okolje, v katerem se zgodba odvija, morajo biti predstavljeni tako, da so čim bolj razločne specifične lastnosti oseb. Zato so zanimive teme, ki opisujejo interpersonalne konflikte, nasprotni interese, nečimrnost, bojazen ipd. Le če je dogodek opisan tako, da se lahko učenec vanj vživi, bo zmožen poiskati smiselne predloge rešitev in razmišljati v kontekstu razmer.

Učna situacija. Čeprav je lahko metoda primera načeloma uporabljena tako pri treningu, za domačo nalogo kot pri preverjanju znanja, je treba tudi v tem primeru upoštevati različnost zahtev pri njihovi pripravi. Pomemben kriterij je dolžina teksta. Če gre za preverjanje znanja, naj bi bila dolžina teksta in dopolnilnih informacij krajša, da branje ne vzame preveč časa. Tudi kompleksnost primera mora biti v primeru preizkusa znanja takšna, da ne zahteva preveč časa. Če je vsebina materiala vseeno kompleksna, je treba to upoštevati tako, da sprejmemo manjšo stopnjo dejstev pri reševanju primera. Če je metoda uporabljena za domačo nalogo, pa je lahko tekst tudi zelo obsežen, če to zagotavlja korektno sliko. V primeru dolge vsebine teksta je učenec izzvan, da ločuje manj pomembne podatke od pomembnejših.

Učno okolje. Razumevanje, dojemanje primera in prizadetost učencev so odvisni tudi od načina njegove obravnave – ali gre za individualno, timsko ali plenarno obravnavo. Bolj heterogena je sestava tima ali plenuma in več kot bo različnih pogledov in različnih izkušenj, več možnih rešitev bo odkritih in zato je lahko primer tudi zahtevnejši.

Učni cilji. Pri pisanju primera je treba biti

pozoren na učne cilje. Ali ima primer namen ponoviti že pridobljeno znanje, ga poglobiti ali pa posredovati novo znanje? Pomembno je tudi, ali naj bi s primerom pridobili učenci sposobnost abstraktnega razmišljanja ali osredotočanja na dejstva. Če je namen razvijati sposobnost osredotočanja na dejstva, je razumljivost vsebine slabša, če je ta preveč kompleksna. Tudi prizadetost s primerom je lahko različna, če so učni cilji udeležencev različni: opazil sem razliko v odnosu do reševanja pri osebah, katerih ključni cilj je bil pridobiti diplomu, in zreliimi osebami, katerih ključni študijski cilj je bil pridobiti čim več znanja.

VLOGA ŠTUDENTA IN PREDAVATELJA PRI UPORABI METODE POSLOVNEGA PRIMERA

Metoda primera, katere širitev gre (predvsem na podiplomskem študiju) tudi na področje pisanja primerov (študenti sami ali pa v skupini napišejo lastne primere), sodi tudi v okvir sodobnih metod samoizobraževanja. Vloga študenta in predavatelja pri uporabi te metode je prikazana na sliki 2.¹²

KARAKTERIZACIJA PRIMEROV

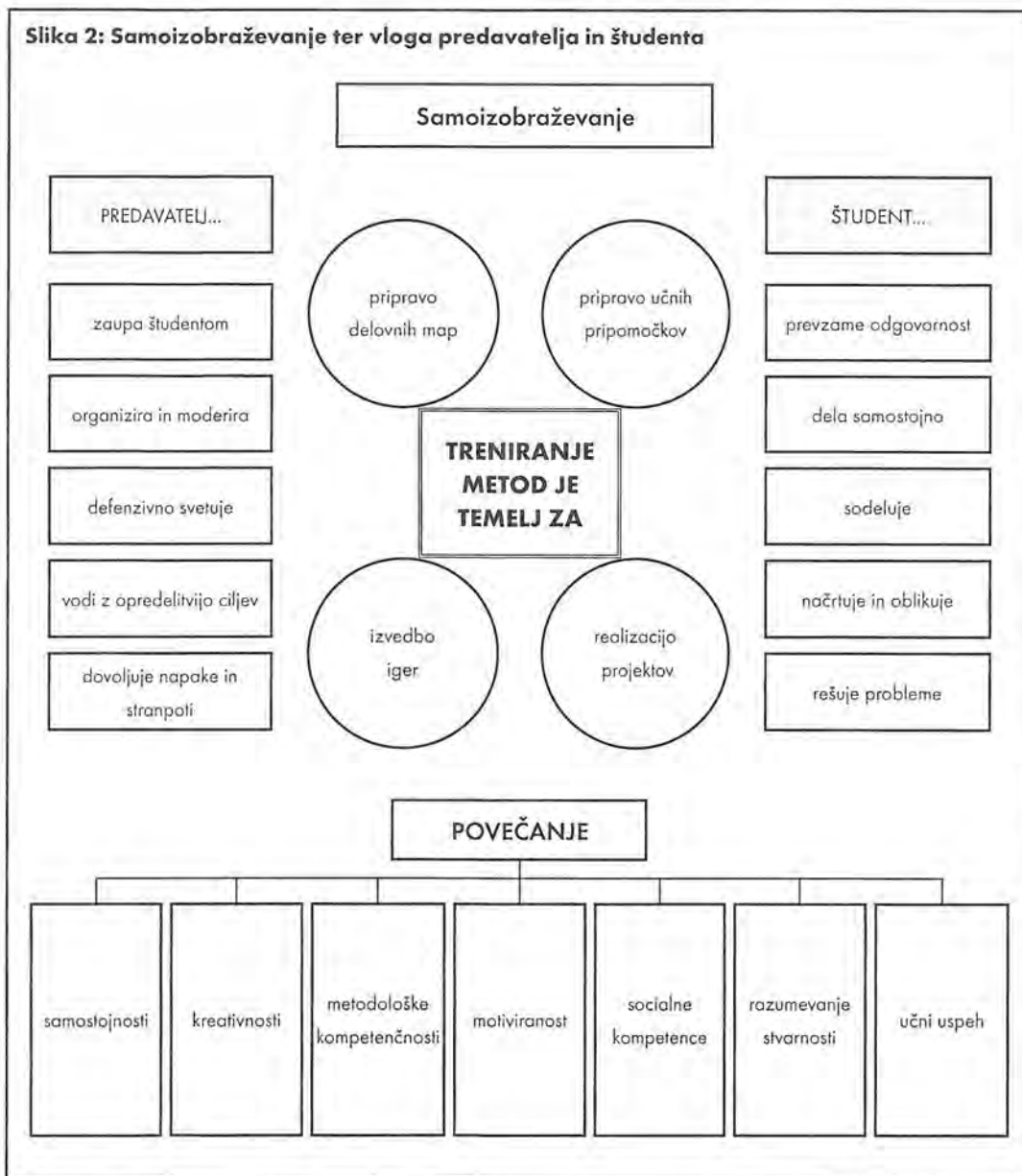
Glede na že omenjene tri temeljne elemente in različnost poudarkov razlikujemo pet tipov primerov:¹³

1. primer, v katerem je treba **odkriti problem**,
2. primer, ki **zahteva odločanje**,
3. problem, ki **zahteva presojo**,
4. problem, v katerem je treba **pridobiti informacije**, ter
5. problem, ki zahteva **raziskovanje**.

Primer, pri katerem je treba odkriti problem (case study method).

Vsebina takšnega primera je običajno dokaj obsežna, informacije so predstavljene na 30

Slika 2: Samoizobraževanje ter vloga predavatelja in študenta



ali več straneh. Material sicer vsebuje vse informacije, problem pa ni eksplicitno opredeljen, prav tako ne možne rešitve. Zato je težišče naloge v razpoznavi, opisu in analizi deloma očitnih, deloma pa prikritih problemov ter v obdelavi možnih rešitev.

Primer, ki zahteva odločanje (case method).

Tudi pri klasičnem *harvardskem primeru* so

za reševanje na razpolago obsežne informacije. Tekst primera lahko vsebuje tudi nepomembne detajle, zaradi česar je treba izločiti informacije, ki so potrebne za odločitev. Pogosto je povzeta situacija iz gospodarske sfere, ki zahteva od reševalca, da sprejme konkretne rešitve. Reševalci prejmejo še natančen opis naloge, problem ali področje problemov pa sta izrecno opredeljena. Cilj takšnega primera

Slika 3: Primernost različnih vrst primerov v preučevanju organizacije in razvoja kadrov

Informacije	popolne	popolne	popolne	pomanjkljive	malo/nobene
Problem	ni znan	omenjen	opredeljen	opredeljen	opredeljen
Rešitev	ni podana	ni podana	podana	ni podana	ni podana
Vrsta primera	primer odkriti problem (case study method)	primer sprejeti odločitev (case method)	primer presojanje (case problem method, stated problem method)	primer odkriti informacije (incident method)	primer raziskovanje (project method)
Cilj	analiza in identifikacija ključnih problemov, predlogi rešitev	odkriti rešitve problema, sprejeti odločitev	analiza in evalvacija rešitve, odkriti alternativne rešitve	pridobiti strukturirane informacije, odkriti rešitve problema	pridobiti informacije v okolju in najti rešitve problema
Primernost	primerno	primerno	case problem m.: ni primerno; stated problem m.: omejeno primerno	primerno	primerno, težko je praktično izvesti, konsekvence so vprašljive

je obdelava premišljenih in dobro utemeljenih predlogov oz. alternativnih rešitev, evalvacija rešitev ali manjkajoča odločitve za navidezno najboljšo rešitev.

Primer, ki zahteva presojo (case problem method, stated problem method).

Primeri, ki zahtevajo presojo, so dveh tipov. V prvem primeru (case problem method) je v ospredju analiziranje problema – primer

in informacije so namreč definirane tako, da je možna le ena rešitev. Tovrstni primeri nastopajo najpogosteje v primerih s pravnega področja ali v primerih z ekonomskega po-

dročja, v katerih so za odločanje podani t. i. *trdi elementi* (hard facts). V primerjavi z odločitvenimi primeri, ki zahtevajo le presojanje, so ti enostavnejši, opredelitev dejanskega stanja pa bistveno krajša.

Drugi primer presojanja (stated problem method) podaja vse relevantne informacije in probleme o primeru, poleg tega opredeljuje

tudi rešitev. Cilj takšnega primera je kritična presoja in ovrednotenje rešitve ter argumentov zanj (če so opredeljeni).

Primer, pri katerem je treba odkriti informacije (case incident method).

Tovrsten primer opisuje nek dogodek – problem je opisan le okvirno, podatki pa pomanjkljivi. Zato so reševalci pozvani, da se pred obdelavo možnih rešitev postavijo v položaj oseb, ki nastopajo v primeru. Končno je treba zagotoviti tako za pripravo kot za reševanje primera relevantne informacije – v ospredju je torej pridobitev informacij. Učitelj vpraša, katere informacije potrebujejo, da bi lahko objektivno rešili problem. Kot vir informacij nastopa učitelj, možno pa jih je pridobiti tudi iz učbenika ali na spletu.

Primer, ki zahteva raziskovanje (project method).

Tovrsten primer zahteva pridobivanje informacij na terenu, zato ga označujejo tudi kot projektno metodo. Tudi v tem primeru so informacije pomanjkljive, zato jih je treba pri-

Najboljši primeri ne presegajo 12 strani.

dobiti pri enem ali več podjetjih na terenu. Takšen primer zahteva zelo dobro načrtovanje in koordinacijo učitelja.

PRIMERE IZBIRAMO GLEDE NA STOPNJO ZRELOSTI ŠTUDENTOV

Iz predhodnega prikaza je razvidno, katere vrste primerov so primerne za kakšno stopnjo zrelosti učencev. Pomembno je, da se učenci seznanijo z metodo s čim enostavnejšim primerom in nato počasi prejemajo zahtevnejše. Pri tem igrajo učitelj in učenci različne vloge: učitelj je moderator, partner, ki je pripravljen pomagati, trener (coach), učenci pa so analitiki, poslušalci, kritiki, odločujoči, člani tima in partnerji.

ZAČETEK UPORABE IN NAČIN UPORABE METODE

Metoda primera se je najprej uporabljala v pravo, in sicer so jo prvič uporabili na Harvardu že okoli leta 1880, kasneje pa tudi v medicini, pri socialnem delu, pri študiju organizacije, pri socialnem delu in študiju teologije. Zelo intenzivno so jo pričeli uporabljati na Harvard Business School pri študiju menedžmenta leta 1910, ko so pričeli predavatelji na pobudo vodstva šole namesto ex-cathedra predavanj vzpodbujati razprave v razredu.¹⁴ Kot najboljša vzpodbuda za razprave so se pokazali obiski posloводства podjetij, ki so opisovali probleme svojih podjetij. Do leta 1920 so zbrali toliko materialov, da so leta 1921 izdali prvo knjigo s poslovnimi primeri. Primeri, ki so jih proučevali, so bili vzeti iz prakse in moderatorjem že vnaprej znani, reševalci primerov pa so tekmovali, kdo bo prvi odkril pravilno rešitev. Kasneje so metodo dograjevali in pričeli uporabljati tudi neresnične primere ter takšne z več možnimi pravilnimi rešitvami. Kadar je primer vzet iz resničnosti, pravilna pa je le ena rešitev, govorimo praviloma

Slika 4: Uporaba posameznih vrst primerov glede na stopnjo zrelosti študentov



o klasični metodi primera, medtem ko so spremenjene in dopolnjene variante prilagojena metoda primera.¹⁵

IZOBRAŽEVANJE S POSLOVNIMI PRIMERI

Metoda poučevanja s poslovnimi primeri zahteva temeljito pripravo tako s strani predavatelja kot s strani študentov. Izkoristek poslovnega primera za razvoj že omenjenih sposobnosti študentov (analitične sposobnosti, sposobnosti odločanja, ustnega in pisnega izražanja itd.) bo namreč optimalen le, če bo predavatelj dovolj pozorno izbral poslovne primere glede na postavljene učne cilje, če bo izbral primerne učne metode za analizo primera, spodbujal sodelovanje študentov in tudi sicer dobro vodil razpravo. Po drugi strani pa bo primer dosegel želene cilje zgolj v primeru, če bodo tudi študentje prihajali na predavanja (vaje) dobro pripravljeni.¹⁶

IZBIRA POSLOVNEGA PRIMERA

Predavatelj, ki šele uvaja metodo poučevanja s poslovnimi primeri v svoj učni program, se običajno odloči za že objavljene poslovne pri-

Poslovne primere pripravimo v sodelovanju s podjetjem.

mere. Najpomembnejši prednosti teh primerov sta, da so že preizkušeni in je predavatelju običajno poleg primera dostopen tudi »profesorjev vodič«, ki vsebuje napotke za delo, poglobljeno analizo v primeru nanizanih podatkov, možne rešitve ter njihove prednosti in slabosti. V prvi fazi poučevanja z metodo poslovnih primerov so ta navodila še posebej koristna, saj v njih najdemo vse – od priporočil, kako odpreti diskusijo

in motivirati študente za sodelovanje, do informacij o resničnem razvoju dogodkov, ki so sledili v poslovnem primeru opisani situaciji. Po odločitvi, ali uporabiti lasten ali že objavljen primer, je potrebno izbrati najprimernejšo vrsto poslovnega primera. Na vrsto poslovnega primera (opisni, vadbni, situacijski itd.¹⁷) odločilno vplivajo učni cilji in predznanje študentov, ki določajo tudi raven zahtevnosti poslovnega primera. Tu se tudi vprašamo, ali se lahko odločimo za poslovni primer v tujem jeziku. V primeru izbire tujega jezika se zlasti na nižji stopnji študija zahtevnost poslovnega primera poveča, problemi pa se lahko pokažejo tako pri individualnem študiju kot tudi pri razpravi v razredu (na podlagi izkušenj študentov in učiteljev je ta problem na podiplomskem študiju mnogo manj izrazit). Če se zaradi pester izbire in v želji pripomoči k pripravi študentov na mednarodno poslovno okolje odločimo za primer v tujem jeziku, je vsekakor priporočljivo pričeti z manj zahtevnimi primeri. Tako imajo študentje možnost, da se že v začetku seznani s strokovno terminologijo, ki jo z vse zahtevnejšimi primeri postopno nadgrajujejo.¹⁸

SODELOVANJE S PODJETJEM

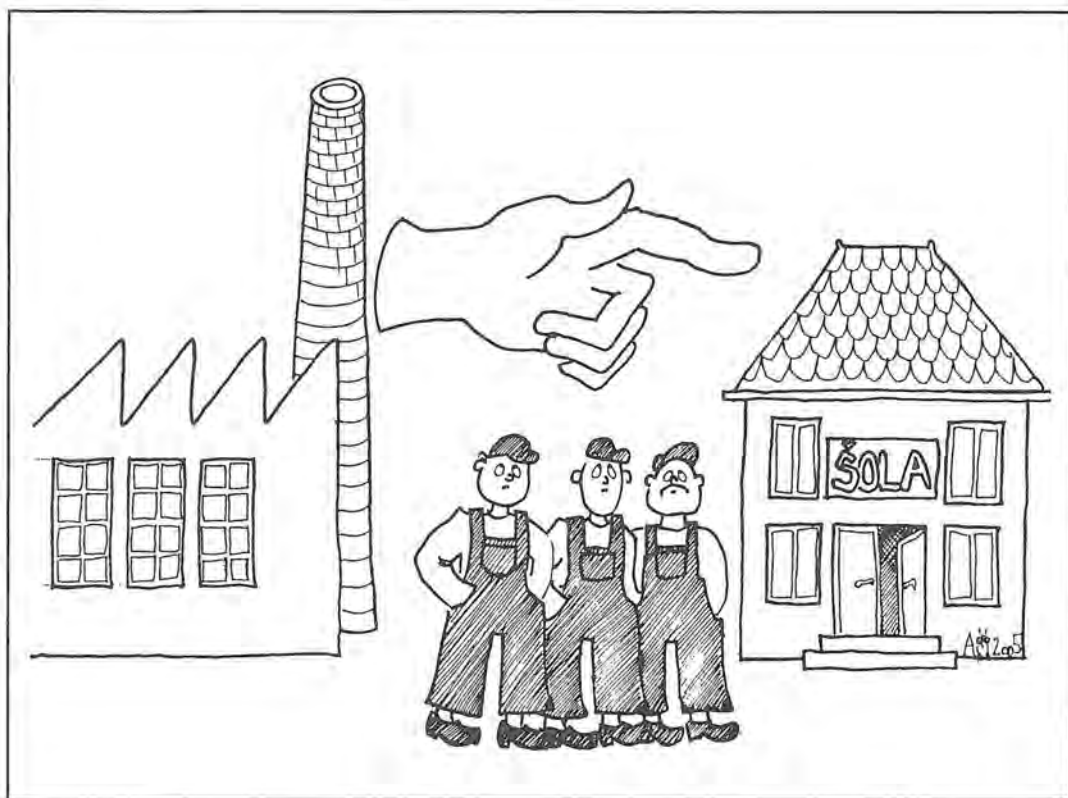
Proces pisanja poslovnega primera zahteva s strani raziskovalca temeljite predpriprave. Pri postavljanju učnih ciljev, ki naj bi jih dosegli s pomočjo poslovnega primera, še posebej pa

pri izboru podjetja z zanimivim problemom za poslovni primer, se je namreč potrebno zavedati, da je podpora s strani podjetja odločilnega pomena za razvoj dobrega poslovnega primera.

Koristi, ki jih ima podjetje od sodelovanja v projektu razvoja poslovnega primera, so mnogovrstne in vključujejo promocijo podjetja, navezovanje stikov s pedagogi in institucijo, sodelovanje pri zaključnih predstavitvah poslovnega primera, možnosti zaposlovanja najboljših študentov in druge. Raziskovalec pa se mora ob pisanju poslovnega primera zavedati, da so vodilni ljudje že brez njegovega projekta (pre)obremenjeni z vsakdanjimi aktivnostmi. Zato je ključno, da se v procesu pisanja poslovnega primera temeljito pripravi na vsak sestanek in tako zmanjša njihovo število in trajanje. Pomembno je tudi, s kom v podjetju je najbolj smiselno navezati prvi stik. Obstaja splošno soglasje, da je tudi za pisanje poslovnih primerov ključnega pomena, da raziskovalec naveže stik z najvišjimi ravni odgovornosti v podjetju. Za to obstaja dobra razloga. S podporo vrhnjega posloводства raziskovalec lažje naveže stike z zaposlenimi, ki so vpleteni v problemsko situacijo, in si zagotovi njihovo sodelovanje. Brez začetne podpore vrhnjega posloводства se lahko zgodi, da v fazi, ko bo primer pripravljen za objavo, raziskovalec ne bo dobil dovoljenja za objavo.¹⁹

ZBIRANJE PODATKOV

Potem ko raziskovalec ali raziskovalna skupina navežejo začetni stik s podjetjem ter po končanih pogovorih o pričakovanih ena in druge strani sledi faza zbiranja podatkov. Osnovno načelo v tej fazi je, da podatke, ki jih je potrebno zbrati, v največji meri določa izobraževalni vidik poslovnega primera. Problemi v tej fazi se ne nanašajo le na vprašanje, katere podatke raziskovalec potrebuje, temveč tudi na dejstvo, da podatki, ki jih želi, niso



razpoložljivi. Pogosto namreč obstaja velika vrzel med razpoložljivimi podatki in tistimi, ki so potrebni za kakovostno analizo. Če se izkaže, da potrebnih podatkov nikakor ne bo mogoče dobiti (predvsem zato, ker so zaupne narave), je v tej fazi smiselno razmisliti o prenehanju procesa pisanja poslovnega primera.³⁰ V vsakem primeru je pri iskanju želenih podatkov na različnih ravneh hierarhije v podjetju potrebno iskati ravnotežje med raziskovalnimi cilji in željo podjetja po diskretnosti. Zaradi neizogibnega nasprotja interesov je predvsem v fazi pisanja poslovnega primera pogosto potrebno iskati kompromisne rešitve.

Glede na problematiko, ki jo bo poslovni primer obravnaval, je smiselno sestaviti seznam okvirnih vprašanj za intervju, avtor pa je pozoren predvsem na dobro zgodbo, ki bo nanjo lahko naslonil poslovni primer. Če se med intervjujem izkaže, da s strani podjetja obstaja

strah pred razkrivanjem določenih podatkov, avtor poudari zaupnost in možnost »zamaškiranja« nekaterih podatkov, oseb ali imena podjetja (opomba 5 – tej možnosti se avtor skuša izogniti, saj poslovni primer z različnimi prikrivanji in spreminjanjem podatkov izgublja na pomenu kot »resnični primer iz poslovnega sveta«). Poleg problemov pri pridobivanju podatkov (strah pred razkrivanjem, prevelika količina podatkov v nepovezani in nepregledni obliki ipd.) se lahko pri prvem intervjuju pojavijo še drugi problemi. Tako se lahko izkaže, da raziskovalec sodeluje z napačno osebo, ki pri osrednjem problemu, na katerega se nanaša poslovni primer, ni igrala aktivne vloge in bo zato potrebno stik navedeni še z drugimi osebami v podjetju. Po intervjuju naj bi avtor razmislil tudi o reakciji s strani podjetja – če je bila dovolj ugodna, je z razvijanjem poslovnega primera smiselno nadaljevati.

DOVOLJENJE ZA OBJAVO

Preden je poslovni primer, ki je bil napisan ob sodelovanju s podjetjem (in ne na podlagi objavljenih sekundarnih podatkov), objavljen, je potrebno s strani podjetja pridobiti dovoljenje za objavo. Če je avtor že od pričetka razvoja primera uspešno sodeloval s poslovođstvom in upošteval njegove zahteve (predvsem glede zaupnosti posameznih skupin podatkov), je pridobitev pisnega dovoljenja za objavo logično sklepno dejanje. Zato je pomembno, da je kontaktna oseba v podjetju že v začetni fazi seznanjena z zahtevo po izdaji tega dovoljenja.^{21, 22}

PISANJE POSLOVNEGA PRIMERA

Ker je uporaba metode primera vse bolj razširjena, je tudi vse več takšnih, ki primere objavljajo in tržijo. Pisni naj bi upoštevali priporočila za objavo, ki jih zahteva European Case Clearing House. Opisane strukture ne zadovoljujejo le formalnih smernic za objavo, temveč tudi predstavljajo sistematičen pristop k doseganju učnih ciljev, zato jih priporočajo

tudi avtorjem, ki nameravajo primer napisati zgolj v slovenskem jeziku in ga objaviti v učbeniku, gradivu za vaje, v obliki delovnega zvezka ali kot drugo vrsto študijskega gradiva. Preden se lotimo pisanja poslovnega primera, moramo vedeti:

1. kakšen bo naš glavni namen,
2. v kolikšni meri lahko računamo na sodelovanje s strani podjetja, ki smo ga izbrali, in
3. kako bomo zbrali potrebne podatke.²³

STRUKTURA POSLOVNEGA PRIMERA

Poslovni primer ima v resnici več struktur: pripovedno, predstavitevno, zaplet in časovno strukturo. Najboljši poslovni primeri uspešno povezujejo vse štiri elemente.

• **Pripovedna struktura.** Dogodki in okoliščine, v katerih se razvija zgodba, morajo biti prikazani na zanimiv in razumljiv način. Posebno pozornost je potrebno nameniti vprašanjem, kot so *kje*, *kaj* in *zakaj se je kaj zgodilo* ter *kaj je privedlo do nastale situacije*. Pomembna sta zgodba in pripo-

Podatki, potrebni za pripravo poslovnega primera, so lahko:

- dostopni izven podjetja v objavljeni ali neobjavljeni obliki,
- dostopni znotraj podjetja v pisni obliki, med njimi so nekateri lažje dostopni, drugi pa strogo zaupni in nedostopni,
- dostopni v podjetju, vendar ne v pisni obliki; nekateri med njimi so lažje, drugi težje dostopni, vendar problemi pri njihovem pridobivanju pogosto izvirajo iz dejstva, da raziskovalec ne najde prave osebe, ki bi ga s podatki lahko oskrbela, ali
- nerazpoložljivi v kakršnikoli obliki, na primer zaradi previsokih stroškov, s katerimi bi bilo povezano njihovo pridobivanje.

Zaželeno je, da raziskovalec razpoložljive podatke v čim večji meri pridobi s pomočjo sekundarnih virov in se tako zmanjša obremenjenost poslovođstva. Priprava na prvi intervju v podjetju tako zajema predvsem zbiranje informacij o podjetju, o kontaktni osebi, panogi in okolju, v katerem podjetje deluje. Že s pomočjo prebiranja objavljenega gradiva, tj. poročil, člankov, TV ... (desk research), je običajno mogoče zbrati večino potrebnih podatkov, za neobjavljene podatke in oblikovanje vtisa o podjetju, poslovođstvu in podobno pa je potrebno podjetje obiskati (field research).

vedni stil pisanja, medtem ko se v prilogi nahajajo podatki, ki sicer »rušijo« priložni tok, so pa potrebni za analizo.

- **Predstavitvena struktura.** Najprej je potrebno predstaviti nastalo situacijo, pri čemer se mora avtor zavedati, da bo študent ob branju poslovnega primera verjetno dobil drugačno predstavo od predavateljeve. Zato mora določena področja približati študentu in jih razložiti bolj, kot bi jih bilo potrebno razložiti poslovodstvu podjetja. Druga predstavitev se nanaša na podjetje. Študent mora dobiti dobro predstavo o obravnavani organizaciji (začetkih, razvoju, prelomnih točkah) in njenem okolju, zato je pogosto potrebno v poslovni primer vključiti nekatere podatke o industriji in/ali tehnologiji.
- **Zaplet.** Da bi uporabnik poslovnega primera verjel v zgodbo in opustil misel, da gre le za umeten scenarij, je potrebno v poslovni primer vnesti dramatičnost, zaplet in napetost. Uspešen poslovni primer mora vsebovati problem. Sama od sebe se morajo postavljati vprašanja, kot so *kaj mora ali bi moral nekdo storiti, kdo je kriv za nastalo situacijo, katera je najboljša odločitev, ki jo je mogoče sprejeti v dani situaciji ...* Poslovni primer ne sme biti zgolj ilustrativen opis brez problema in vprašanj. Čimbolj uspe avtor nadgraditi obravnavane probleme, tem boljše so možnosti za tok idej s strani študentov in za ustvarjalno razpravo, v kateri večina študentov dejavno sodeluje.
- **Časovna struktura.** Študent mora z branjem poslovnega primera dobiti dobro predstavo o tem, kdaj in v kakšnem zaporedju so se posamezni dogodki zgodili.²⁴ Včasih je sicer potrebno časovni tok prekiniti in v primernem trenutku navezati dodatna razmišljanja, vendar je pomembno, da je časovno zaporedje jasno predstavljeno. Da bi vzbudili čim večje zanimanje za poslovni primer, avtorji v uvodnem odstavku pogosto opišejo dogodek, ki se je v resnici zgodil šele proti koncu zgodbe. Navadno je to trenutek, ko

v podjetju problem pride na dan ali ko se poslovodja zave njegove razsežnosti. Avtor lahko tudi s takim začetkom zgradi odlično časovno strukturo, ko opisuje dogodke, ki so privedli do nastale situacije. Resnična situacija, ki jo opisuje poslovni primer, je vedno le del širšega dogajanja v podjetju, zato se mora avtor poslovnega primera odločiti, na kakšen način naj v to dogajanje »vstopi«. Druga pomembna naloga uvodnega odstavka je, da vzbudi bralčevo zanimanje.

PRIPRAVA NA IZVEDBO METODE POSLOVNEGA PRIMERA

Najpogosteje se poslovni primeri izvajajo ob razpravi v predavalnici, ki jo obsežna strokovna literatura s področja metode poslovnih primerov priporoča kot najprimernejšo, razen v izjemnih primerih, ko želi predavatelj s pomočjo poslovnega primera doseči posebne cilje (npr. za potrebe ocenjevanja domače naloge ali izpita). Najmočnejši argument v prid tej metodi je, da predavatelj z vključevanjem manj dejavnih študentov v razpravo, s spodbujanjem, z izpostavljanjem najboljših rešitev ter s spodbujanjem konstruktivne kritike od začetka do konca izvedbe »drži vajeti v svojih rokah«. Med drugimi učnimi metodami, ki jih je moč uporabiti pri izobraževanju s poslovnimi primeri, je običajno za študente še posebej zanimiva metoda igranja vlog.

Dober poslovni primer je kot drama, ki ima svoj zaplet.

Profesorjev vodič

Pedagogi, ki pri pouku uporabljajo poslovne primere, navadno poudarjajo pomen t. i. *profesorjevega vodiča* (teaching note). Slednji igra pomembno vlogo predvsem pri izbiri poslovnega primera iz rastoče zbirke poslovnih primerov v mednarodnih knjižnicah in pri pripravi za uporabo v razredu, saj vodi, svetuje

in opozarja. Predavatelju predstavlja eno ali več možnosti, kako pristopiti k izobraževanju z danim poslovnim primerom, usmerja tok idej in predlaga vprašanja, s katerimi je moč učinkovito voditi razpravo v želeni smeri.²⁵

Profesorjev vodič je najpomembnejša priloga

Metoda poslovnih primerov odlično povezuje izobraževalni sistem in gospodarstvo.

poslovnega primera. ECCH uvaja nekaj standardov, ki zagotavljajo osnovni cilj profesorjevega vodiča kot orodja za učinkovito izobraževanje. Njegov namen je predavatelju omogočiti vpogled v poslovni primer. Navaja tako zamisli, ki jih je z njegovo pomočjo

mogoče predstaviti in utrditi, kot tudi načine, s katerimi je možno v največji meri izkoristiti učni potencial. Profesorjev vodič je lahko obširen in natančen ali pa kratek in neformalen, vsekakor pa mora, če ga avtor želi objaviti in distribuirati preko ECCH, vključevati naslednjih šest elementov:

1. **Povzetek poslovnega primera.**
2. **Učne cilje in ciljno občinstvo.** Gre za kratko predstavitev osnovne problematike in učnih ciljev, skupaj z nivojem zahtevnosti (oziroma z letnikom študija – bodisi diplomski ali podiplomski, za katerega je poslovni primer napisan).
3. **Učni pristop in strategijo.** Profesorjev vodič mora vsebovati predloge, kako naj se poslovni primer uporablja v razredu. Zaželeno je, da vsebuje vprašanja, ki sprožijo razpravo in jo vodijo v pravo smer, predloge za delo v skupini ali za domače naloge, predloge za usklajevanje razprave itd. Koristni so tudi predlogi, povezani z učenim načrtom, npr. zahteve po časovni razporeditvi obdelovanja poslovnega primera.
4. **Analiza.** Analiza mora vsebovati argumentirane odgovore na zastavljena vprašanja, ki morajo biti vsaj tako dobri in poglobljeni, kot jih profesor pričakuje od najboljšega študenta. Če poslovni primer vsebuje številčne podatke, naj analiza vključuje tudi

načine za uporabo teh podatkov in tehnike, ki jih je moč uporabljati pri analiziranju podatkov.

5. **Dodatno gradivo in literatura.** Profesorjev vodič vključuje tudi dodatno gradivo, če je slednje potrebno ali priporočljivo za razumevanje in/ali analiziranje poslovnega primera. Na osnovi dodatnega gradiva se uporabnik primera sam odloči, ali študentje že imajo ustrezno predznanje ali bi bilo bolj smiselno skupaj s primerom razdeliti tudi dodatno gradivo. Vsekakor pa priporočena dodatna literatura ni primerna kot priloga k samemu poslovnemu primeru, saj se ne nanaša neposredno na »zgodbo«, ki jo obravnava poslovni primer.
6. **Povratne informacije.** Vodič naj pojasni, kako se je poslovni primer obnesel (pri različnih skupinah), kako primeren je poslovni primer za pisno preverjanje znanja, igranje vlog in druge oblike uporabe. Če je znano, kako se je opisana situacija v podjetju nadaljevala, je zaželeno, da poslovni primer poda tudi »resnični razplet«. Slednji je še posebej zanimiv za študente, saj pogosto sproža nadaljnjo razpravo in primerjavo z rešitvami, ki so bile obravnavane pri izobraževanju.

ZAKLJUČEK

Vsak dan sem bolj zavzet za uporabo »metode študija primera« v izobraževalnem procesu. Po štirih letih sodelovanja z višjo strokovno šolo in nabiranja praktičnih izkušenj ter znanja sem prišel do naslednjih zaključkov. Vsaka šola, ki ima vizijo postati še boljša, mora posebno pozornost nameniti spodaj navedenim idejam in upoštevati:

- Vključevanje podjetij v oblikovanje študijskih vsebin ter prilagajanje teh razvoju potreb po znanju na trgu delovne sile.
- Kvalitetna zasnova in organiziranje praktičnega usposabljanja (dati večji poudarek usposabljanju mentorjev, izboru partnerskih

ustanov, v katerih se usposabljanje izvaja, ter vključevanju izvajalcev vaj v realizacijo usposabljanja). Šola bi morala oblikovati strokovno skupino kreativnih in izkušenih predavateljev, ki bi bdeli nad kakovostjo izvajanja vseh procesov in njihovim stalnim posodabljanjem.

- Izbirati najkvalitetnejše predavatelje in redno preverjati kakovost njihovega dela (ocenevali naj je ne bi študenti, temveč zaposlovalci oz. partnerska podjetja, pri katerih se študenti praktično usposabljujejo).
- Študenti, ki se želijo vpisati v program, bi morali izpolnjevati določene normative kakovosti (npr. v znanju jezikov, poznavanju računalniških programov, doseganju določene hitrosti pri desetprstnem tipkanju ipd.), ki bi si jih lahko zagotovili s predhodnim usposabljanjem v okviru šole.
- Šole dajejo z dosedanjim programom, načinom izobraževanja in s preverjanjem znanja še vedno preveč poudarka informativnemu znanju, čeprav gre za poklic, ki zahteva predvsem visoko stopnjo praktične usposobljenosti, saj menedžer ne potrebuje ob sebi osebe, ki bo dober teoretik, temveč osebo, ki bo odlično usposobljeni praktik. Zato bi bilo treba dati po mojem mnenju več poudarka praktičnemu usposabljanju in preverjanju uporabe pridobljenega znanja.
- Čim višja bo kakovost šole, tem višji naj bi bili stroški študija in honorarji predavateljev. Le na ta način je mogoče vzpostaviti interes za udejstvovanje ter kakovost, ki naj bi bila nujen pogoj za ohranitev statusa predavatelja (odražala pa bi se tudi v objavah v strokovnih revijah, v sodelovanju na strokovnih simpozijih ipd.).
- Metodo primera bi bilo po mojem mnenju smiselno uporabiti na šoli kot pomembno metodo izobraževanja in preverjanja znanja. Dosedanji najbolj uporabljan način s preverjanjem znanja strokovnih vsebin namreč stimulira študente k dobesednemu učenju na pamet, ne da bi razumeli snov, še manj

pa, da bi znanje čim učinkoviteje uporabljali v praksi.

- Pedagoško-andragoško izobraževanje prinaša nove spodbude za spreminjanje kakovosti predavateljskega dela in uvajanje novih metod. Zato menim, da bi bilo treba pridobljeno pedagoško-andragoško znanje še nadgrajevati in poglobljati.

LITERATURA IN VIRI

- Heimerl, P., Loisel, O. (2005). *Lernen mit Fallstudien in der Organisations- und Personalentwicklung – Anwendungen, Fälle und Lösungshinweise*, Linde Verlag, Dunaj.
- Walter, G. A., Marks, S. E. (1981). *Experiential Learning and Change, Theory Design and Practice*, John Wiley & Sons, N. Y.
- Masrick, J. V. (1990). *Case Study*. V Gallbraith W. M. (ur.), *Adult Learning Methods: A Guide for Effective Instruction*, Krieger Publishing Company, Malbar Florida.
- Krajnc, A. (1979). *Metode izobraževanja odraslih*, DE, Ljubljana.
- Zimbardo, P., Gerrig, R. (1999). *Psychologie*, 7. Aufl., Berlin u.a.
- Aff, J. idr. (1991). *Das Rollenspiel im BWL- und VWL-Unterricht*, Dunaj.
- Kaiser, F.-J. (1992). *Der Beitrag aktiver, partizipativer Methoden – Fallstudie, Rollenspiel und Planspiel zur Vermittlung von Schlüsselqualifikationen*. V Keim, Helmut (ur.), *Planspiel, Rollenspiel, Fallstudie: Zur Praxis und Theorie lernaktiver Methoden*, Köln.
- Bloom, B. S. (1984). *Taxonomy of Educational Objectives, Book 1, Cognitive Domain*, London u. a.
- Klippert, H. (2002). *Planspiele*, Beltz Verlag, Weinheim und Basel.
- Erskine, J. A., Leenders, M. R., Maufette-Leenders, L. (1998). *Teaching with Cases* (2. izdaja), The University of Western Ontario: Richard Ivey School of Business.
- Masrick, J. V. (1990). *Case Study*. V Gallbraith, W. M. (ur.), *Adult Learning Methods: A Guide for Effective Instruction*, Krieger Publishing Company, Malbar, Florida.
- Ahl, P. (1974). *Möglichkeit und Grenzen der Fallmethode in Betriebswirtschafts-kundeunterricht an der kaufmännischen Berufsschule*. V Pilz, R. (ur.), *Entscheidungsorientierte Unterrichtsgestaltung in der Wirtschaftslehre*, Paderborn.
- Grohmann, S. (1997). *Die Fallmethode. Theoretische Grundlagen*. V Aff, J., Wagner, M. (ur.), *Methodische Bausteine der Wirtschaftsdidaktik*, Dunaj.
- Schneider, W. (1994). *Materialien zur Didaktik der Be-*

triebswirtschaftlehre: Die Fallmethode, Dunaj, Poslovni študijski primeri, Pisanje poslovnih študijskih primerov in njihova uporaba pri pouku, URL: www.ef.uni-lj.si/enote/pec/cppp/Pisanje_poslovnih_primerov.doc

¹ Heimerl, P., Loisel, O. (2005). *Lernen mit Fallstudien in der Organisations- und Personalentwicklung – Anwendungen, Fälle und Lösungshinweise*, Linde Verlag, Wien, str. 22.

² Walter, G. A., Marks, S. E. (1981). *Experiential Learning and Change, Theory Design and Practice*, John Wiley & Sons, N. Y.; Masrick, J. V. (1990): *Case Study, v Adult Learning Methods: A Guide for Effective Instruction*, ur. Gallbraith W. M., Krieger Publishing Company, Malbar Florida – citirano v Mijoč, N. (2005): *Metoda primera in njena uporaba v izobraževanju odraslih, material za pedagoško-andragoško izobraževanje predavateljev na višjih strokovnih šolah*.

³ Krajnc, A. (1979). *Metode izobraževanja odraslih*, DE, Ljubljana – citirano v predhodno navedenem delu Mijoč N.

⁴ Op. cit., str. 35.

⁵ Zimbardo, P., Gerrig, R. (1999). *Psychologie*, 7. Aufl., Berlin u.a., cit. v I.

⁶ Aff, J., idr. (1991). *Das Rollenspiel im BWL- und VWL-Unterricht*, Wien; Kaiser, F.-J.: *Der Beitrag aktiver, partizipativer Methoden – Fallstudie, Rollenspiel und Planspiel zur Vermittlung von Schlüsselqualifikationen in Keim*, H. (Hrsg.) (1992). *Planspiel, Rollenspiel, Fallstudie: Zur Praxis und Theorie lernaktiver Methoden*, Köln – cit. v I.

⁷ Bloom, B. S. (1984). *Taxonomy of Educational Objectives, Book 1, Cognitive Domain*, London u.a. – cit v I.

⁸ »Nauk o uporabi etičnih in verskih načel, zlasti v primerih, ki se nanašajo na vest«, Slovar tujk, CZ, Ljubljana, 2002, str. 563.

⁹ Op. cit., str. 46.

¹⁰ Povzeto po op. cit., str. 4–6.

¹¹ Op. cit., str. 65.

¹² Klippert, H. (2002). *Planspiele*, Beltz Verlag, Weinheim und Basel, str. 10.

¹³ Op. cit., str. 47–49.

¹⁴ Erskine, J. A., Leenders, M. R., Maufette-Leenders, L. (1998). *Teaching With Cases (Second Edition)*, The University of Western Ontario; Richard Ivey School of Business, str. 24, navedeno v 7.

¹⁵ Masrick, J. V. (1990). *Case Study v Adult Learning Methods: A Guide for Effective Instruction*, ur. Gallbraith, W. M., Krieger Publishing Company, Malbar, Florida – citirano v Mijoč, N. (2005): *Metoda primera in njena uporaba v izobraževanju odraslih, material za pedagoško-andragoško izobraževanje predavateljev na višjih strokovnih šolah*.

¹⁶ Op. cit., str. 10.

¹⁷ O vrstah poslovnih primerov podrobneje napisano v poglavju o pisanju poslovnih primerov.

¹⁸ Op. cit., str. 10.

¹⁹ Op. cit.

²⁰ Poslovnega primera, ki temelji na primarnih podatkih, zbranih v podjetju, se ne sme uporabljati v razredu, dokler njegov avtor s strani vrhnjega posloводства podjetja ne pridobi pisnega dovoljenja za objavo (release). Uporaba primera brez pisnega dovoljenja povečuje tveganje vključevanja neresničnih informacij v primer in s tem zavaža študente, raziskovalec lahko izgubi možnost za sodelovanje s podjetjem pri drugih projektih, matična ustanova raziskovalca izgublja ugled, v skrajnem primeru pa lahko pride tudi do tožbe s strani podjetja zaradi objave zaupnih podatkov. Zato obstaja možnost, da se v končni verziji poslovnega primera za objavo nekateri podatki spremenijo (vendar morajo izobraževalni cilji ostati nespremenjeni, poleg tega pa mora biti posebej navedeno, da so podatki zaupne narave in zato prikriti) ali da ostane prikrito ime podjetja. Namen takšnih »prikrivanj« (disguise), ki se jim je potrebno v čim večji meri izogibati, je ravno v pridobitvi dovoljenja za objavo.

²¹ Za mednarodno objavo poslovnega primera mora biti dovoljenje za objavo v angleškem jeziku, saj ECCH zahteva dovoljenje kot obvezno prilogo k poslovnemu primeru. Vzorce dovoljenj za objavo je mogoče dobiti v Centru za poslovne primere in projekte.

²² Op. cit., str. 12–24.

²³ Op. cit.

²⁴ Poslovni primer je praviloma napisan v preteklem času. V nasprotnem primeru se lahko zgodi, da je »zastarel« že ob prvi uporabi.

²⁵ Zato ne preseneča, da med največjimi uspešnicami med poslovnimi primeri prevladujejo ravno tisti, ki jih spremlja profesorjev vodič. V zbirki ECCH je delež poslovnih primerov s profesorjevim vodičem le približno 25 %, odstotek pa se med petdesetimi najbolje prodajanimi poslovnimi primeri povzpne na 80 %.